

# Le ROI des pratiques islamiques banalisées en entreprise

Retour sur investissement



## La diversité était un levier de performance.

Depuis plusieurs décennies, les dirigeants capitalisent à juste titre sur la diversité et le multiculturel pour maximiser innovation et créativité, tant pour les produits, les services que pour le fonctionnement performant du collectif.

## Le courant islamique a changé la donne.

En effet, la différence avec toutes les autres composantes de la diversité réside dans *la pratique et l'affichage* au travail des obligations et des interdits islamiques.

Les revendications religieuses et les accommodements consentis, avec discrétion, perturbent l'organisation du travail. Il en résulte un impact négatif sur le climat social, sur le fonctionnement du collectif, sur la performance des équipes et sur la diversité. Dans certains secteurs (transport, logistique, service du numérique, sites industriels...) la compétitivité et l'attractivité se dégradent. L'usure se fait jour après jour et s'installent à petites doses, dans la durée. Le sociétal impacte l'économique, lui-même mesurable.

*« Sur l'un de nos sites industriels, nous avons une grande diversité parmi nos employés. Bien que nous considérions cela plutôt comme une richesse, s'est développé au fil du temps un communautarisme qui créait au quotidien des irritants entre les collaborateurs et aussi avec leur hiérarchie. Nos constatations une certaine dégradation sociale qui allait à l'encontre de la performance de cette usine, sans savoir comment le traiter de façon juste... C'est alors que notre DRH a proposé de .... »*

2018, PDG ETI - Secteur Chimie

Le sujet ici n'est pas celui des actions terroristes islamistes (... , Charlie, Bataclan, Nice, Préfecture de police, ...). L'état s'en occupe. En entreprise sensible, (Aéroports, Telecom, ...), il procède au criblage pour éliminer les dangers physiques et de sabotage des

infrastructures. Ce qui nous concerne ici est l'attentat « soft », celui qui se déroule déjà dans les secteurs cités ci-dessus et ailleurs. Du fait de la démographie et des conversions il s'étend inévitablement à tous les secteurs et tous les niveaux hiérarchiques.

## De quoi s'agit-il ?

Malgré les alertes (1), le fait religieux islamique en entreprise est soit banalisé, soit un tabou. L'entrisme est facilité par dans un contexte médiatique, du jeu des politiques et celui des syndicats, surtout des préjugés culturels sous-jacents. A petite doses progressives, puis par cliquets, il embarrasse de plus en plus les équipes et les managers opérationnels (2), et coûte (3)

Ces derniers sont amenés à :

1. **modifier les plannings et les horaires** pour faciliter les prières (*Salat*), les congés religieux et le jeûne (*ramadan*). Certains managers se conforment aux obligations religieuses islamiques. Ils guettent les cycles lunaires, ajustent les plannings, puis se préoccupent de la productivité, (SSII & ESN ...),
2. **réaménager les locaux pour des « mosquées internes »** (ATOS, ...) et les équipements d'ablutions, aux dépens du climat social,
3. **renoncer à nommer une femme** au poste de manager (INA, ...) du fait de la pression sociale interne, faire fi de la motivation des salariés et de la réussite de l'entreprise,
4. **réduire voire bannir la mixité** au CE et au travail (Keolis, ...) aux dépens de la créativité et de l'innovation,
5. **Biaiser les délégations**, en nommant des managers « tampons », pour gérer la difficulté, aux dépens de la réussite du promu. Ce dernier, musulman en général républicain est alors pris en tenaille entre les injonctions opérationnelles et le harcèlement du militant islamiste,
6. **céder au prosélytisme** (*Zakat*) interne portée par des militants syndicaux islamistes aux dépens de la qualité de la relation, interpersonnelle, notamment celle inter-musulmans, (Opérateurs Telecom, ...)
7. **augmenter les coûts salariaux** (interim, absentéisme ...) pour endiguer les refus de services, les refus de transport du « haram », la chute de productivité et le risque accident durant Ramadan, etc. (Transports, Telecom, SSII & ESN)

*Quand dans les locaux de Renault, un militant islamiste interpelle une consultante, habillée d'une robe, en lui disant : « rentre chez toi, va te changer »,*

**Quel est le degré de pression sociale reconnu par les dirigeants ?**

8. **pacifier la guérilla dans les WC** où les pots utilisés par les uns pour les ablutions avant les prières, et par d'autres comme urinoir ou poubelle à jambon, (PMEs Yvelines, Val de Marne ...)
9. ...

## Le piège des arrangements

Ces faits au départ insignifiants, deviennent une vraie gêne, une entrave au climat social, à la performance des équipes. *In fine* à la compétitivité, l'attractivité et le sens même de la vocation de l'entreprise en sont endommagés.

**Au début**, les arrangements et autres accommodements pour les prières, les vacances religieuses, le Ramadan, etc. font illusion. Ils cachent souvent une xénophobie et un racisme culturel bien enfoui (4). Ils donnent bonne conscience, une bonne image. Mais, ils atteignent rapidement leurs limites en créant des faits accomplis, quasi irréversibles.

**« M'sieur, nous avons nommé deux chefs de service avérés salafistes. Ils obéissent à des ordres venus d'ailleurs... comment faire machine arrière ? ».**

**Réunion de comité de direction,  
PME 3000p**

En effet, les premiers arrangements obtenus permettent aux militants islamiques de jauger le management en place. La suite s'ouvre alors sur la prise de contrôle par ces militants de la communauté musulmane de l'entreprise, voir article "petits arrangements". L'étape ultime est celle de l'adaptation des règles de fonctionnement et des processus de l'entreprise aux valeurs islamiques. La prise de la direction de la société n'est pas recherchée, son dévoiement l'est.

## Comment anticiper ?

Des mesures élémentaires de précaution à détailler en atelier, et un recentrage managérial sont nécessaires, mais pas suffisants. La majorité des salariés musulmans, sont libéraux et républicains. Ils savent garder leur spiritualité et leur pratique dans le privé. Ils activent les dispenses religieuses qui leur permettent de ne pas s'imposer les obligations rituelles au travail. Ils se sentent trahis par les dirigeants qui se laissent embarquer dans la gestion du religieux.

Dès lors que les dispenses religieuses islamiques ne sont pas appliquées, elles révèlent soit,

1. un autre projet, différent de celui de l'entreprise, emmené par un militant islamiste (10-15% des salariés musulmans). Il a souvent un rôle syndical. Il porte une

**« Radwan est en place pour gérer les nouveaux embauchés. Forcément, ces derniers rejoignent les autres dans la mezzanine pour la prière »**

**DG, PME en Ingénierie, Yvelines**

- intention exogène, incompatible, voire nuisible à l'entreprise,
2. un simple conflit avec la hiérarchie, une aspiration à plus de responsabilité, une attente de mobilité, un souhait de changer de service, etc.

Comme préconisé par les institutions de leadership (HEC, INSEAD, IMD, ...) c'est au dirigeant, quel que soit sa religion, de discerner et d'agir en conséquence. Hors, et ces mêmes institutions préfèrent ignorer l'essentiel. En effet les talents managériaux d'empathie, de connaissance de l'autre, de leadership légitime sont altérés par des préjugés culturels nourris de phases peu glorieuses de l'histoire. Le déni et le tabou sur le sujet y trouvent largement leur source.

## Comment sortir de l'embarras ?

En atelier de direction, les participants ont la possibilité d'un échange prospectif utile et de précaution. Il en résulte une mise en priorité des initiatives, et une « check list » ciblée.

Pour les managers déjà concernés, les formations interentreprises d'une journée, libèrent la pensée, la parole et les initiatives.

A partir des situations vécues, d'une connaissance minimum de l'islam, ses obligations, ses interdits, ses dispenses, ses adages populaires, les participants procèdent au discernement notamment sur les préjugés. Puis en seconde partie de la journée, les jeux de rôle sur des cas concrets leur permettent de s'approprier les solutions et les attitudes utiles.

**[Il y a la possibilité de l'atelier pour les dirigeants !](#)**

**« Vous serez capables de décrypter les étapes des avancées islamiques et leur impact en entreprise. »**

**« Vous communiquerez clairement à propos du projet d'entreprise et de la mise en place de règles excluant la religion des processus et des fonctionnements opérationnels. »**

**« J'ai compris que l'on pouvait et devait agir dans l'intérêt de tous les salariés sans risquer le scandale de l'islamophobie. »**

**DG, DRH, Directeur de Site, Directeur des Opérations de PME et d'entreprises du**

**Adel Paul Boulad**



(1) Le développement de l'islam fondamentaliste en France : aspects sécuritaires, économiques et sociaux. CF2R, 2005

(2) « Islam de France », le rapport de l'Institut Montaigne, 2016. Observatoire du fait religieux en entreprise, enquête 2017 et 2018.

(3) Un calculateur de coûts est disponible chez D&P. Il considère l'ensemble des revendications islamiques en entreprise et leur impact en termes de : coûts de gestion, coûts de productivité, coûts hors budget (assurance, locaux, ..), coûts image interne et externe, ...

(4) L'outil « Degré de liberté », disponible auprès de D&P, comporte cinquante questions et totalise une mesure appelée « degré de liberté ». Rempli par chacun des membres d'un comité de direction, le groupe a la possibilité de partager les résultats de chacun et de traiter, en présence d'un coach spécialisé en la matière, les doutes et les divergences de vues.

#performance #diversité #fait religieux #teambuilding #prosélytisme #climat social #vivre ensemble #coaching #leadership #entrisme #leadership